

## 海外林業研究会々員の広場

### プロジェクトが成功しないわけ (2) 火星人は襲来するか

前回、プロジェクトの目標の設定のしかた、つまりはPDM（プロジェクト・デザイン・マトリクス）の書きようによって、プロジェクトが成功するか否かは別として、少なくとも「プロジェクト目標を達成すること」は難しくないという話をした。今回は、そのPDMの「外部条件」の書き方とプロジェクトの成否の関係について考えてみたい。

外部条件とは「活動の成就」を「成果の達成」に、「成果の達成」を「プロジェクト目標の達成」に、「プロジェクト目標の達成」を「上位目標の達成」に、それぞれ連鎖させる上で、必要であるが、プロジェクトではコントロールできない外部要因を言う。プロジェクトの成否に関わる「ある条件」を外部条件とするか否かは、その条件が満たされる可能性が高いか低いかによる。条件が満たされる可能性が「極めて高い」場合、これを敢えてPDMに書き込む必要はないというのは理解できる。たとえば「火星により地球が征服されない」という条件は、もし満たされなければプロジェクトが成功しないのは確実だとしても、「征服されない」可能性が極めて高いと思われるので外部条件にはしない。一方、条件が満たされる可能性が「低い」場合、たとえば「突然新たな油田が開発され、国家予算が倍になる」（そこまで言わずとも、たとえば「GNPがプロジェクト実施期間中に倍になる」）などというのも外部条件とはしない。この条件が満たされなければプロジェクトは成功しないというのであれば、プロジェクトの内容を変更する必要がある。プロジェクトの内容が変更できないとすれば、その外部条件はプロジェクトにとって致命的な外部条件（キラー・アサンプション）となる。したがって、プロジェクトの外部条件とするのは、その可能性が「極めて高く」も「低く」もない条件である。

ところで、満たされる可能性が「極めて高い」とは何%くらいを言うのか。「低い」とは何%以下か。私は、極めて高い、英語でalmost certainと言えれば99%以上だと思う。また、低い、英語でnot likelyと言えればせいぜい20%かな、と思うがあくまで私的な感覚であって、一般的な感覚かどうかは自信がない。

以前、プロジェクトの運営指導に訪れた PDM の専門家に「可能性が高い」とはどれ位かと尋ねたところ、さすがにその道の専門家は、間髪入れずに「50%以上」という答を返してきた。英語では quite likely, but not certain と言っているのだから、50%では感覚的にずれている気がしないでもないが、そういう基準であれば、それはそれで良い。しかし、実際の PDM にはこの外部条件は活動、成果、目標に関して一つずつは書くことになっているので、50%の確率で満たされる条件を書いたとしたら、三つ集まれば、プロジェクトの成功率は、50%の三乗で、たちまち 12.5%に落ち込んでしまう。仮に 60%の確率にしても、成功率は 2 割程度である。これでは誰でも失敗する方に賭けるだろう。現在私が関わっているプロジェクトでは外部条件を六つも挙げているので、プロジェクトの成否が五分五分といった程度にするためには、六つの外部条件それぞれの満たされる確率を 90%にしなければならない。

ここで聡明な読者は気付かれるだろうが、たとえ「満たされない可能性もゼロではない」程度の条件であっても、外部条件としてそれを相当数集めれば、プロジェクトの失敗の可能性を成功の可能性よりも低くすることはできるのである。そして、満たされない可能性もゼロではないが、もし満たされなかった場合プロジェクトの成否に関わる条件など人災、天災含めて、ほとんど恣意的に書き連ねることができる。

プロジェクトを失敗させないためにはどうすれば良いか。できる限り外部条件を内部化することだが、それにはもちろん時間的・経済的投入の制限がある。検討段階はあったにしても、最終的には投入の制限に合わせて外部条件を制限的に選択するしかない。

本末顛倒の論理だというのは承知で書いているのだが、いずれにしろ、もう一度プロジェクトの PDM を見直してみる必要がありはしないか。「カウンターパートが異動しない」だとか、「政府が大きな政策転換をしない」だとか、安易に書いていないだろうか。私の計算によれば、国家公務員であるカウンターパートが 5 年のプロジェクト期間中異動しない確率は、ほぼ 2%、この不確実性の時代、5 年以内に政策転換がおこらない可能性は—私の試算によれば—52%である。プロジェクトの外部条件を安易に書けば、プロジェクトの成功の可能性は限りなくゼロに近くなる。 (羽鳥祐之)

この広場への自由な投稿を歓迎します。(編集委員会)